

Risikomanagement

„Nichts lohnt sich, außer was ernste Folgen haben kann“ – G. Bernard

Gliederung

- Bedeutung
- Begriff „Risikomanagement“
- Einteilung von Risiken
- Vorgehensweise des Risikomanagements
- Empfehlungen für Gründer
- Quellenangabe

Bedeutung von Risikomanagement

- Übernahme von Risiken ist Wesensmerkmal aller Unternehmungen
- Zentrale Bedeutung bei Gründungen, da am Anfang die Existenz auf dem Spiel steht
- Gesetzliche Vorgaben für größere Unternehmungen
 - KonTraG - Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
 - SOX - Sarbanes-Oxley Act of 2002
- Aber
 - Ungenügende Beachtung in Literatur
 - Größtenteils mangelndes Problembewusstsein und Unkenntnis bei Gründern

Begriff „Risikomanagement“ (1)

- Allgemeine Definition
 - Bewusster Umgang mit Risiken = „Risikomanagement“
- Zwei Herkünfte
 - Klassischer Begriff: „Risikopolitik“
 - Umfassende, bewusste, zielgerichtete Gestaltung von Risiken
 - Nicht auf Unternehmungen beschränkt (Einzelpersonen, Haushalte, Vereine, Krankenhäuser, Armeen, Staaten, die Erde als Ganzes, etc.)
 - Bereits vor 70 Jahren Definition durch K. Oberparleiter:
 - „Vom Risikobewusstsein vernunftmäßig gebotenes betriebswirtschaftliches Verhalten und Handeln“

Begriff „Risikomanagement“ (2)

- Teilübersetzung „Risk Management“ (USA)
 - Ursprung
 - Erweiterung „Insurance Manager“ zu „Risk Manager“ (60er / 70er)
 - Ziel
 - Teilloptimum für Zuständigkeitsbereich des „Risk Managers“
 - „Risk Manager“
 - Zweite (selten: dritte) Hierarchieebene
 - Spezialisierte Risk Management-Abteilung bei größeren Unternehmungen
 - Trends
 - Zuständigkeit für alle Risiken der Unternehmung
 - Ansiedlung in erster Hierarchieebene

Einteilung von Risiken (1)

Reine Risiken

- Gegenstandsbereich des „Risk Managements“ nach angloamerikanischen Verständnis
- Risiken führen nur zu Verlusten, nicht zu Gewinnen
- Beispiele
 - Brand einer Fertigungshalle
 - Ausfall eines kritischen IT-Systems

Spekulative Risiken

- Kein Gegenstandsbereich des „Risk Managements“
- Risiken führen entweder zu Verlusten oder zu Gewinnen
- Beispiele
 - Einführung eines neuen Produkts

Einteilung von Risiken (2)

Bedingungsrisiken

- Risiken in unbewusst vorausgesetzten Randbedingungen
- Delegation an Risk Manager
- Beispiel
 - Erneuerung der Wasserleitungen oder Änderung an Leitungswasser-Versicherung

Aktionsrisiken

- Risiken in bewusst gesetzten Unternehmenszielen
- Keine Delegation an Risk Manager möglich
- Beispiel
 - Welche Märkte sollen durch Unternehmung bearbeitet werden

Einteilung von Risiken (3)

Versicherbare Risiken

- Traditionelles Aufgabengebiet des „Insurance Managers“
- Theoretische Versicherbarkeit
 - Voraussetzung: Schätz- bzw. kalkulierbares Risiko
 - Unabhängig von Versicherungsangebot
- Beispiel
 - Brandschutzversicherung

Nicht versicherbare Risiken

- Kein Aufgabengebiet des Risk Managers
- Grundsätzliche Unternehmensrisiken
- Traditionell nicht kalkulierbar
- Ausklammerung aus Kostenrechnung
- Beispiel
 - Grundlegende Marktveränderung

Vorgehensweise (1)

- Phasen des Risk Management-Prozesses nach Emmett J. Vaughan
 1. Zielfestlegung
 2. Risikoidentifikation
 3. Risikobewertung
 4. Erarbeitung und Auswahl von Alternativen
 5. Entscheidung und Durchführung
 6. Kontrolle (Monitoring)

Vorgehensweise (2)

- Aber
 - Rückkopplung der Stufen untereinander
 - Beispiel
 - Kontrollsystem zeigt Notwendigkeit der Änderungen an diversen Risikobewertungen
 - Entscheidungsdurchführung kollidiert mit Zielvorgaben
 - Dauerhafte Iterationen notwendig
 - Beispiel
 - Unternehmen wird AG -> Ziel: Einhaltung SOX
 - Neuer Markt wird erschlossen -> Neue Risiken

Phase 1 - Zielfestlegung

- Voraussetzung für Risikoidentifikation und –bewertung ist die Festlegung von Zielen
- Beispiel
 - Einhaltung von Sicherheitsniveaus (z.B. SOX, KonTraG)
 - Festlegung eines Budgets

Phase 2 – Risikoerkennung (1)

- Erkennung von Risiken z.B. nach folgender Einteilung
 - Marktrisiken
 - Entwicklung der Absatzmärkte, Abhängigkeit von Kunden
 - Betriebsrisiken
 - Produktionsstörungen, Kostensteigerungen
 - Finanzielle Risiken
 - Forderungsausfälle, Verlust von Gründerförderungen
 - Rechtsrisiken
 - Produkthaftpflicht, Patentverletzung

Phase 2 – Risikoerkennung (2)

- Vorgehensweisen
 - Vergleich allg. betriebliche Risiken und konkrete Unternehmung
 - Brainstorming mit möglichst vielen Mitarbeitern
 - Betriebsbesichtigung
 - Checklisten
 - Unkonventionell 😊
 - Studium der Stellenanzeigen von Konkurrenten, Kunden und Lieferanten
 - Risiko der Abwerbung, Knowhow-Verlust, Gefährdung der Marktstellung

Phase 2 – Risikoerkennung (3)

- Aber
 - Keine Gewährleistung der Erkennung aller Risiken
 - Manche Risiken zeigen sich erst im Schadensereignis
- Dennoch
 - Künftige Risiken sind erkennbar
 - Einrichtung eines Frühwarnsystems

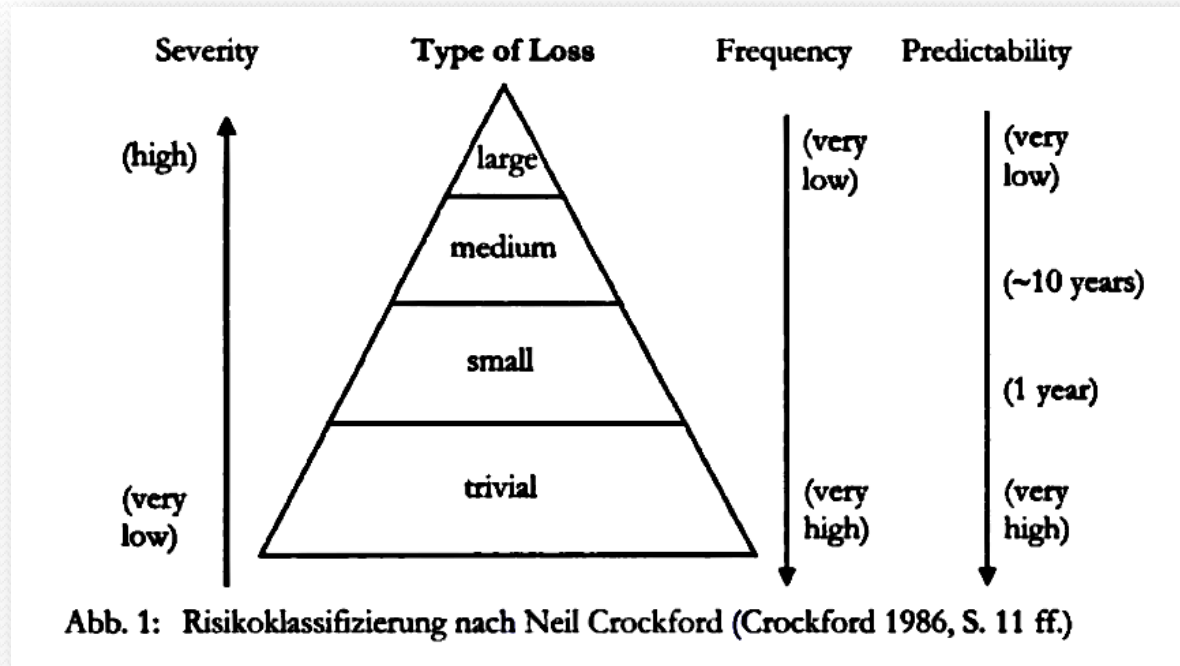
Phase 3 – Risikobewertung (1)

- Fragestellung
 - Was kann passieren?
 - Höhe / Wahrscheinlichkeit des Schadens
- Informationsquelle
 - Schadensstatistiken
- Unterscheidung

Güteraspekt	Geldaspekt
Menschenleben	Brandschaden
Kaum rekonstruierbare Versuchsanordnungen	Produktionsausfall

Phase 3 – Risikobewertung (2)

- Klassifizierung der Risiken
 - Nach Schwere des Risikos



Phase 3 – Risikobewertung (3)

- Nach Wirkung der Schadensereignisse
 - Einteilung
 - Großrisiko – Existenzgefahr
 - Mittleres Risiko – Zieländerung
 - Kleinrisiko – Mitteländerung
 - Beispiel
 - Risiko: Autounfall
 - Kleinrisiko bei Weiterfahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln
 - Mittleres Risiko bei Verletzung eines Mitarbeiters
 - Großrisiko bei dauernder Erwerbsunfähigkeit des Firmengründers als Folge des Unfalls

Phase 3 – Risikobewertung (4)

- Beispiel
 - Risiko: Brand einer Fabrikhalle
 - Kleinrisiko bei großen Unternehmungen mit vielen Produktionsstätten und gering diversifizierten Produktportfolio
 - Katastrophenrisiko bei einziger Halle eines Kleinunternehmens
- Grundsätzliches Problem
 - Stochastische Abhängigkeit
 - Zieht ein Risiko andere Risiken nach sich?

Phasen 4-6 – Risikogestaltung

- Frage
 - Welche Möglichkeiten in der Beeinflussung der Risikosituationen gibt es?
- Möglichkeiten der Risikopolitik nach [Matthias Haller](#)
 1. Risikovermeidung
 2. Risikoverminderung
 3. Risikoüberwälzung
 4. Selbsttragen des Risikos
- Gemeinsame Optimierung aller Stufen

Risikogestaltung (1)

1. Risikovermeidung

- Oftmals nicht möglich, ohne Unternehmung stillzulegen

2. Risikoverminderung

- Schadensverhütungsmaßnahmen
- Beispiel
 - Schutzvorrichtungen an Maschinen
 - Installation von Rauchgasmeldern und Sprinkleranlagen
 - Schulung des Personals

Risikogestaltung (2)

3. Risikoüberwälzung

- Versicherung
- Vereinbarungen in Kauf- und Lieferverträgen

4. Selbsttragen des Risikos

- Vereinbarungen in Kauf- und Lieferverträgen
- Bildung von Reserven
 - Eigenkapital / Kreditlinien
 - Sicherheitsbestände
 - Ersatzteile, Maschinen, Gebäude, Mitarbeiter

Empfehlungen für Gründer (1)

- Keine allgemeingültigen Empfehlungen möglich
 - Unterschiedliche persönliche Präferenzen und Risikoeinstellungen von Gründern
- Voraussetzung der Empfehlungen: Leitbild einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung
 - Kein Verantwortungsbewusstsein ist
 - Unterlassen von Risikobetrachtung
 - Zufällige Beschäftigung mit Risikoproblemen
 - Wenn der Versicherungsvertreter kommt
 - Wenn Auflagen in Kreditverträgen erfüllt werden müssen
 - Wenn es einem in den Sinn kommt

Empfehlungen für Gründer (2)

1. Risikomanagement ist Chefsache!
 - Grundsatzentscheidungen dürfen nicht delegiert werden
 - Umgang mit Groß- und Katastrophenrisiken
 - Stellenwert des Risikomanagements für die Unternehmung
 - Art und Ausmaß der Risikoanalyse
 - Entscheidungsfindung über Risikogestaltung
2. Risikoanalyse systematisch und regelmäßig!
 - Voraussetzung für Risikogestaltung dem Unternehmen und der Risikoeinstellung des Unternehmers angepasst
 - Regelmäßigkeit ist Voraussetzung für sinnvollen Umgang mit Risikoänderungen

Empfehlungen für Gründer (3)

3. Kathastrophenrisiken und Großrisiken nicht selbst tragen
 - „Das passiert uns doch nicht ...“ gefährdet den Bestand der Unternehmung
 - Vermeidung, Verminderung oder Versicherung unbedingt notwendig
4. Personenrisiken vermeiden oder vermindern!
 - Ethische Überlegung
 - Erkrankung, Verletzung oder Tod können überwältigt werden (z.B. Übernahme von Heilungs- oder Pflegekosten sowie Verdienstentgang)
 - Aber sie lassen sich nicht monetär abgelten
 - Praktische Überlegungen
 - Verzicht oder Ausübungsverbot bestimmter Sportarten für den Gründer
 - Schlüsselpersonen der Unternehmung dürfen nicht das gleiche Verkehrsmittel verwenden

Empfehlungen für Gründer (4)

5. Vorschriften und Auflagen einhalten!
 - Wer mit den Vorgaben nicht einverstanden ist, sollte sie politisch oder auf dem Rechtsweg bekämpfen
 - Überschneidung mit 4. bei Vorschriften, die die Gefährdung der Gesundheit der Mitarbeiter betreffen
6. Bagatellrisiken und Kleinrisiken nicht versichern!
 - Normalerweise höhere Kosten für Prämien als Wertminderung im Schadensfall
 - Bei Selbstbehalten unter Umständen sinnvoll

Empfehlungen für Gründer (5)

7. Über möglichst alle Risiken bewusst entscheiden
 - Mit Lücken in Risikoanalyse muss gerechnet werden
 - Wiederholung der Forderung 2. (regelmäßige Durchführung)
 - Entscheidungen müssen wohlüberlegt sein
 - Vergleich Nutzen / Kosten von Handlungsalternativen
 - Investitionsrechnung in komplexeren Fällen sinnvoll
 - Viele kleine und mittlere Unternehmen handeln irrational
 - Schäden durch Brände werden ab dem 1. Euro versichert
 - Betriebsunterbrechungsschäden nach Bränden sind viel häufiger, werden aber kaum versichert

Empfehlungen für Gründer (6)

- Drei Regeln von Mehr/Hedges (1963)
 1. Don't risk more than you can afford to lose
 2. Don't risk a lot for a little
 3. Consider the odds
- Empfehlungen für den Abschluss von Versicherungen
 1. Absicherung des Gründers und Schlüsselpersonen
 1. Berufsunfähigkeit, Unfälle und Krankheiten
 2. Hinterbliebenenversorgung
 3. Altersversorgung

Empfehlungen für Gründer (7)

- Empfehlungen für den Abschluss von Versicherungen
 2. Absicherung der Unternehmung
 - a) Haftpflicht
 - b) Betriebsunterbrechung
 - c) Sachwerte
 - d) Rechtsschutz u.a.

Empfehlungen für Gründer (8)

- Empfehlungen für den Umgang mit Risiko- und Versicherungsberatern
 - Gegenteil der in der Praxis beobachteten Vorgehensweisen
 1. Berater gezielt aussuchen!
 2. Aktiver Gesprächspartner sein!
 3. Antragsinhalte genau prüfen!
 4. Kleingedrucktes lesen, Policen prüfen!
 5. Mündliche Zusagen schriftlich bestätigen lassen!

Quellen

- Dowling, M., Drumm, H.-J. (2003):
Gründungsmanagement: Vom Erfolgreichen
Unternehmensstart Zu Dauerhaftem Wachstum,
Springer Verlag
 - Kapitel 10 (S. 126 – 141)

**Danke für eure
Aufmerksamkeit**